



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES
EXPORTADORAS DE ROPA DEPORTIVA DE LIMA EN 2015**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTOR:

Carlos Miguel Velasquez Mendoza

ASESOR:

Dr. Sabino Muñoz Ledesma

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Comercio internacional

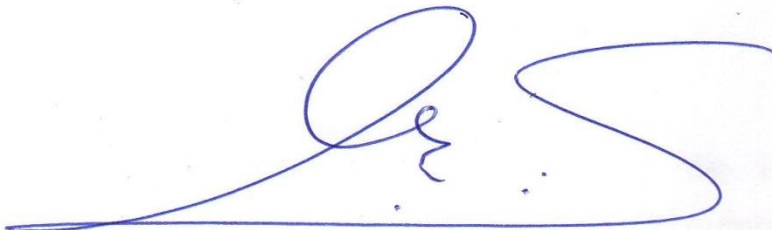
LIMA-PERU

2016

PAGINA DEL JURADO



Dr. Muñoz Ledesma Sabino
PRESIDENTE



Dr. Randall Jesús Semanario Unzueta
SECRETARIO



Mg. Fernando Luis Marquez Caro
VOCAL

DEDICATORIA

Se lo dedico a mis dos madres, quienes son las que me apoyan incondicionalmente, a quienes agradezco de corazón por cada segundo que me han dedicado, y estoy seguro que su amor me ha dado las ganas y fuerzas para poder concluir esta meta. Las amo

A la vida que me enseñó a conocer mis fortalezas y debilidades, a mis amigos que influyen en mí positivamente, y a todo aquel que ha aportado para que yo sea quien soy ahora. Gracias

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por haberme apoyado durante este proceso, también a mis compañeros por compartir sus conocimientos y mutuamente crecer como profesionales y personas, y a los empresarios que pudieron brindarme un poco de su tiempo para obtener los resultados de esta investigación.

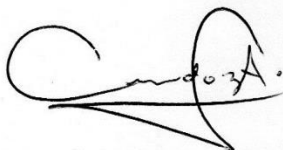
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo VELASQUEZ MENDOZA , CARLOS MIGUEL con DNI N° 71220308, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Negocios Internacionales, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, Junio del 2016



Carlos Miguel Velásquez Mendoza

PRESENTACION

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE ROPA DEPORTIVA DE LIMA EN 2015**, con la finalidad de determinar en qué medida los confeccionistas y/o empresarios toman en cuenta las estrategias competitivas al momento de participar en el mercado extranjero, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

VELASQUEZ MENDOZA, CARLOS MIGUEL

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| PÁGINA DEL JURADO..... | II |
| DEDICATORIA..... | III |
| AGRADECIMIENTO..... | IV |
| DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD..... | V |
| PRESENTACIÓN..... | VI |
| ÍNDICE..... | VII |
| RESUMEN..... | IX |
| ABSTRACT..... | X |
| I INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Realidad Problemática..... | 1 |
| 1.2. Trabajos previos..... | 5 |
| 1.2.1. Variable: Estrategias competitivas..... | 6 |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema..... | 8 |
| 1.3.1. Estrategias competitivas..... | 8 |
| 1.3.1.1 Estrategias competitivas según Mathews..... | 8 |
| 1.3.1.2 Estrategias competitivas según Porter..... | 9 |
| 1.3.1.2.1 Liderazgo por costos..... | 12 |
| 1.3.1.2.2 Diferenciación..... | 12 |
| 1.3.1.2.3 Enfoque..... | 13 |
| 1.4. Formulación del problema..... | 13 |
| 1.4.1. Problema principal..... | 13 |
| 1.4.2. Problemas específicos..... | 13 |
| 1.5. Justificación del estudio..... | 14 |
| 1.6. Objetivos..... | 14 |
| 1.6.1. Objetivo principal..... | 14 |
| 1.6.2. Objetivos específicos..... | 14 |
| II. MÉTODO..... | 15 |
| 2.1. Diseño de investigación..... | 15 |
| 2.2. Variables y Operacionalización..... | 16 |
| 2.3. Población y Muestra..... | 17 |
| 2.3.1 Población..... | 17 |
| 2.3.2 Muestra..... | 17 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 17 |
| 2.4.1. Técnica..... | 17 |
| 2.4.2. Instrumento..... | 18 |
| 2.4.3. Validez..... | 18 |
| 2.4.4. Confiabilidad..... | 18 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos..... | 19 |
| 2.6. Aspectos éticos..... | 19 |
| III. RESULTADOS..... | 20 |
| 3.1. Descripción de los datos..... | 20 |
| 3.1.1. Variable: Estrategias Competitivas..... | 20 |
| 3.1.1.1. Dimensión 01: Liderazgo por costos..... | 22 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.1.2. | Dimensión 02: Diferenciación..... | 23 |
| 3.1.1.3. | Dimensión 03: Enfoque..... | 24 |
| IV. | DISCUSIÓN..... | 26 |
| V. | CONCLUSIONES..... | 27 |
| VI. | RECOMENDACIONES..... | 28 |
| VII. | REFERENCIAS..... | 29 |
| ANEXOS | | 31 |
| Anexo 01 | Matriz de consistencia..... | 31 |
| Anexo 02 | Instrumento de recolección de datos..... | 32 |
| Anexo 03 | Validez de los expertos..... | 33 |
| Anexo 04 | Tabla Confiabilidad..... | 35 |

RESUMEN

Esta investigación tomo como población a las 66 Pymes exportadoras de ropa deportiva y se utilizó como muestra a 30 Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. El tipo de investigación fue aplicada, donde el nivel de investigación fue descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Asimismo esta investigación tuvo como objetivo principal determinar en qué medida las pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima utilizan a las Estrategias competitivas, donde los resultados mostraron que solo el 40 % de las Pymes encuestadas presentan una utilización “Buena “de las estrategias competitivas, mientras que el 60% restante las utilizan en una medida “Regular”.

Palabras clave: Estrategias competitivas, Pyme, exportación

ABSTRACT

This research took as population to 66 SMEs exporting sportswear and used as sample 30 SMEs exporting sportswear Lima in 2015. The research was applied, where the level of research was descriptive with a research design not experimental. Also this research had as main objective determine the extent to exporting SMEs sportswear Lima used the competitive strategies where the results showed that only 40% of SMEs surveyed have a "good" use of competitive strategies, while the remaining 60% use them in a measure "Regular".

Key words: Competitive strategies, SMEs, export

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

Para la última década el comercio exterior ha jugado un rol muy importante en el país, ha tenido un crecimiento relevante y ha generado que en el extranjero nos vean como un país emprendedor, nuestra economía es una de las mejores en el sector y se tiene un pronóstico positivo para esta, según el Instituto de Economía y Desarrollo empresarial (IEDEP) revelaron que en el 2015 la economía peruana crecerá en 2.7% y 3% en el 2016. Nuestro mercado tiene cierta sostenibilidad y se generan oportunidades de negocio e inversión, pero el peruano también ve nuevas oportunidades de comercio en los diferentes mercados de todo el mundo, por lo que la exportación es un mecanismo que posibilita y facilita el desarrollo de la empresa y por consiguiente el desarrollo del país, lamentablemente las exportaciones peruanas han decrecido en los últimos meses, hay diversos factores ya sean políticos, fenómenos sociales o medioambientales, entre otros que de alguna manera generan esta decaída.

Las exportaciones peruanas retrocedieron en un 18,4% en agosto, con lo que acumularon 18 meses de caídas consecutivas, este resultado se explicaría tanto por la caída de los precios de exportación -que bajaron en un 16,4%- así como por los menores volúmenes de ventas al exterior, que se habrían replegado en un 2,4%. BBVA Research (2015). Esto no quiere decir que exportar sea una mala decisión por el contrario nos anima a tener una mejor proyección y un plan de trabajo más eficiente, por lo que el estado y sus representantes ya han venido presentando ciertas facilidades para aquellos emprendedores que buscan hacer comercio exterior, ya sean micro, pequeños, medianos o grandes empresarios, todos en sus diferentes perspectivas pueden posicionarse en los mercados extranjeros, entonces el estado mediante el gobierno reacciona ante esta caída en las exportaciones, por lo que comunico un paquete de doce medidas para estimular e incentivar el sector exportador con el objetivo de aminorar los efectos de la crisis de Europa y Estados Unidos. En tanto el

ministerio de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla, explico los doce puntos al comercio exterior.

1) Se facilitarán los procesos para evitar exportar impuestos, precisados en el Decreto Legislativo (DL) N° 1108. Es decir, no gravar con el Impuesto General a las Ventas (IGV) las mercancías instaladas en las fábricas ni las entregadas al transportista ni aquellas que estén al borde del buque. Éstas serán consideradas como una venta externa, a fin de impulsar el comercio y favorecer a las pequeñas y medias empresas exportadoras.

2) Se ampliará la cobertura del Fondo de Garantía Empresarial (FOGEM). Con esta medida se pretende que Cofide extienda las garantías hasta el 50%, de manera que no se afecta el financiamiento de capital de trabajo a las empresas exportadoras, tal como se hizo durante la crisis del 2009.

3) Se ampliará el ámbito de acción del FOGEM, en adición a ampliar la garantía. Ello incluye aumentar la cobertura a los anticipos de facturas por cobrar del exterior, de manera similar al esquema del factoring y así dotar de liquidez y capital de trabajo a las Pymes exportadoras.

4) Se facilitará el comercio exterior mediante la modificación de la Ley General de Aduanas, precisados en DL N° 1109. En particular, actualmente hay un escaso uso del despacho anticipado: solo el 17% del comercio lo utiliza y la idea es lograr un uso intensivo con menos costos para los operadores, habiendo modificado una serie de trabas y rigideces.

5) Se ampliará el Seguro de Crédito de Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYMEX). Esto hoy en día incluye le pre-embarque y se hará extensivo al post-embarque.

6) Se ampliará en 400 millones de soles una línea de crédito especial de apoyo a las micro y medianas empresas, exportadoras y no exportadoras. El aumento es de 200 a 600 millones de soles otorgado por el Banco de la Nación con el objetivo de dotarle mayor capital de trabajo a las empresas.

7) Se facilitará y agilizará la devolución del drawback. Básicamente se está instaurando el mecanismo de devolución electrónica del drawback.

8) Se fortalecerá los organismos públicos descentralizados que ofrecen servicios a los operadores de comercio exterior, como SENASA y DIGESA, entre otros. No es solamente dotarlos de más presupuesto, sino asegurar una gestión eficaz. Incluso, se está evaluando un programa de presupuesto por resultados para fortalecer esta parte de la cadena logística.

9) Se implementará el usuario aduanero certificado. Esta medida permitirá que las empresas que cumplen con altos requisitos de seguridad en la cadena logística sean certificadas por Aduanas y tengan un reconocimiento especial para que puedan tener facilidades extraordinarias. La medida entrará en vigencia en dos meses, luego de los resultados óptimos del piloto.

10) Lograr la inscripción del Perú al carnet ATA. Esto permitirá la emisión temporal para la reexportación vía los convenios internacionales existentes. Es decir, facilitar la certificación de las formalidades relativas a la exportación temporal.

11) Se dotará de mayor presupuesto a las oficinas comerciales. Se está evaluando la firma de un convenio entre el MEF y el MINCETUR para que las oficinas comerciales sean dotadas con el personal y la logística adecuada, de acuerdo al estándar de América Latina, donde estamos rezagados.

12) Se cristalizará un acuerdo de cooperación estratégica entre Pro inversión y el MINCETUR. Es decir, aprovechar los road show y los TLC para que, a través de las oficinas comerciales, se logre diversificar los mercados y ampliar aquellos donde el país está presente.

Según Diario Gestión (2012)

Todas estos “estímulos” se van acoplando poco a poco y algunos aún continúan en proceso, pero lo mejor es que los pequeños y medianos empresarios han sabido aprovechar estas ciertas facilidades e impulsos para generar negocio. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) actualmente son actores principales en nuestra economía, generando empleo, incrementando el PBI nacional y es probablemente la mejor alternativa para la juventud frente a el desempleo nacional , además que representan el 96.6 % del total de empresas que existen en el Perú Comex Perú (2015), cabe resaltar que las Pymes

comenzaron sin ningún apoyo , la informalidad era una de sus características principales, eso está disminuyendo , pero aún falta mucho por recorrer, por eso el estado se mantiene promoviendo la formalidad y el crecimiento de estas .El presidente de la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Christian Laub, se mostro muy entusiasta con la futura implementación del sistema de facturas negociables, también conocido como factoring, ya que facilitara que las pequeñas y medianas empresas (pymes) puedan adquirir financiamiento a menor costo. Las pymes que podrían acceder a este nuevo mecanismo son alrededor de 800 mil, explico que si una pyme es proveedora de una empresa que no le pague al instante, sino uno o dos meses después, la factura que se genera podrá ser negociada con otra entidad, ya sea un banco o en la BVL. DiarioGestión (2015)

Por otro lado las Pymes exportadoras están en aumento e impulsan la economía, representan cerca del 80% de las empresas que exportan , pero existe falta de diversificación ya que estas solo exportan un solo producto y a un solo mercado , y sus principales destinos son países (Comisión Económica para América Latina) CEPAL (2014) de la región Además tienen un problema básicamente tecnológico , la globalización a estandarizado prácticamente todo y en el comercio existen muchos parámetros que deben cumplirse. La empresa GIZ de Alemania, difundió hoy el programa Global Business Exchange ProgrammeGlobus Perú, un proyecto que busca promover e impulsar el diálogo y cooperación entre pequeñas y medianas empresas (pymes) de Perú y Alemania, a fin de estimular el desarrollo económico sostenible en ambos países. El embajador Guido Loayza, director general de promoción económica del ministerio de relaciones exteriores (MRE) indico que lo que se busca con Globus es mejorar la competitividad, suplir las debilidades de las pymes, e ingresar más productos no tradicionales al mercado alemán”. DiarioGestión (2015)

Es por eso que se promueve de alguna forma mejores estrategias competitivas, ya que en todos los sectores existen pymes que tiene un producto o servicio, pero que pueden no tener éxito frente a la competencia internacional. En el Perú el sector de textiles y confecciones de prendas de vestir es un negocio con el que el peruano tiene una estrecha relación , en la cual la producción de confección textil es enorme e importante, se ve la situación de

que día a día encontramos más talleres de confección , producimos grandes cantidades de prendas de vestir , tenemos buenas calidades de telas, podemos tener un acabado excelente , entre otros , pero lo que no podemos encontrar son realmente marcas de empresas peruanas que a través de sus confecciones hayan podido posicionarse en el mercado ya sea nacional o extranjero , realmente son muy pocas o ninguna que rápidamente aparezcan en la mente del comprador de ropa deportiva , esto quiere decir que a pesar de hay muchas confecciones de todo tipo , esto no se refleja (en casi todos los casos)con un éxito y reconocimiento por parte del público hacia las pymes de confecciones.

Las pymes exportadoras de ropa deportiva pueden jugar un papel más importante en el mercado extranjero, ya que tenemos todas las condiciones y los insumos necesarios para ser competitivos dentro y fuera del país, lamentablemente las estrategias que se usan actualmente no son las más adecuadas, e incluso no se sabe con en qué medida estos empresarios están tomando en cuenta alguna estrategia competitiva , las cuales pueden servir de mucho a la hora de exportar y entrar a nuevos mercados , actualmente ninguna entidad ha realizado un estudio sobre las estrategias competitivas que envuelven al exportador de ropa deportiva , por lo que aun existe este vacío para poder estar seguros que estrategia se adecuen a sus fortalezas y debilidades, en la capital de Lima se encuentran alrededor de 66 Pymes exportadoras de ropa deportiva (SIICEX, 2015), de las cuales las principales exportan sus productos a Ecuador y Venezuela, esto es saludable económicamente, pero se puede mejorar , diversificar y planear , para poder tener mayor participación y poder establecerse como una empresa sólida en el extranjero.

1.2. Trabajos previos

El presente tema de la competitividad, ya se ha visto envuelto y abordado por diferentes autores con distintas posturas en sus respectivos análisis desde diferentes esquemas o perspectivas, cierta parte propensos hacia el lado macroeconómico y otra al microeconómico, satisfactoriamente todos han podido aportar a la sociedad con sus investigaciones.

1.2.1. Variable : Estrategias competitivas

Gonzales (2014) en su investigación titulada: *Gestion empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de La Victoria- 2013; en la Universidad San Martin de Porres- Peru*. Esta pesquisa tiene como objetivo general conocer cómo influye la ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las mypes en el sector textil, resaltando que el punto crítico de este tipo de empresas es que realizan sus actividades empíricamente por ende no realizan una adecuada gestión, además esta investigación presenta un diseño no experimental, de carácter descriptivo y considerado como una investigación aplicada. Para la presente investigación el autor utilizó la teoría de la ventaja competitiva acuñada por Michael Porter, los resultados alcanzados revelan que la mayor parte de estas empresas presentan desconocimiento sobre la ley n° 28015, lo que produce que estas no sean competitivas, por lo que no podrían afrontar una situación de exportación y/o financiamiento y tampoco cuentan con conocimientos sobre asociatividad empresarial, cabe resaltar que la población fue de 240 empresas del sector textil del distrito de La Victoria y la muestra asciende a más de 50 personas entre hombres y mujeres empresarios.

Begazo (1996) en su investigación titulada: *La pequeña empresa de confecciones en Villa el Salvador y su competitividad, presentada para obtener el grado académico de Maestro; en la Universidad Nacional Federico Villareal*. En el presente trabajo se ha evaluado la economía, eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de las pequeñas empresas que participan en el sector de confecciones, con el objetivo de buscar mayor participación en nuevos mercados internacionales.

Barreto y García (2005) en su investigación titulada: *Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección en Venezuela (Cayapa. Revista venezolana de Economía Social)*. En esta pesquisa hablan de cooperación asociativa donde se tuvo como objetivo proponer y plantear un modelo asociativo para incrementar el nivel competitivo que poseen las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector

confección del estado de Lara, Venezuela, agrupado en la asociación ACTEL. En esta investigación se empleó como base teórica la relación de las diferentes concepciones de cooperación empresarial, la asociatividad, la competitividad y la pequeña y mediana empresa. El problema principal al que se concluyó según esta investigación es la falta de confianza para interrelacionarse con las demás Pymes, de manera que no hay estrategias colectivas para beneficiarse entre sí, enfatizando que las PYMES tienen un nivel muy carente de cooperación con aislamiento, además muestran cierta resistencia al cambio, ignoran sus propias debilidades o deficiencias, entre otras. Asimismo proponen que este modelo se basa en 3 elementos; en la Pymes en la competitividad y la asociatividad empresarial, dicho modelo fue verificado por 10 expertos.

Camisón (1996) realizó la investigación. *Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa; revista Asturiana de Economía- España*. En esta investigación se desarrolla un análisis a las principales estrategias existentes en las Pymes, de esta manera tiene como objetivo comprender la capacidad explicativa de las causas de su competitividad como empresa, para esto hace una revisión teórica entre las competencias competitivas y las perspectivas que se abren en la competencia pyme-gran empresa, para el autor las Pymes no pueden cometer grandes errores debido a que tienen falta de poder para recuperarse, por eso deben identificar rápidamente las posibles amenazas. Se concluyó que como problemas comunes y relevantes la deficiencia de planificación, lagunas en su práctica estratégica, inexperiencia y la capacidad de sus recursos humanos, por el contrario como factores positivos el poder contar con la tenencia de ciertos y capacidad de naturaleza intangible, pero según la pesquisa los conocimientos y una buena directiva con una alta capacidad organizacional son los componentes que mejoran considerablemente la competitividad de las Pymes.

Rivero (2013) realizó la investigación: Redes empresariales y estrategia empresarial de la pyme: análisis de la oferta y demanda de servicios de las Agrupaciones de empresas innovadoras (AEI) en España. Tesis para obtener el grado de doctor; en la universidad de Extremadura. Esta investigación se basa en la variedad de servicios que pueden ofrecer estas redes empresariales a las Pymes, con el propósito de mejorar su competitividad, y que tienen como objetivos primordiales determinar la oferta de servicios de las AEI españolas, determinar la importancia de sus servicios para la competitividad futura de las Pymes, determinar el nivel de demanda de estos servicios por parte de las empresas e identificar las ineficiencias asignativas de recursos y conocer las principales cualidades de la estructura de las Pymes en las AEI españolas y los componentes principales de su estrategia. Una de las conclusiones a la que llegó el autor es que las redes pueden considerarse una forma organizativa emergente y pueden plantearse como una alternativa dentro de las estrategias para la empresa, de esta forma las Pymes pueden ganar tamaño a través de las redes para poder competir en entornos globales.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Las teorías que se adecuan a esta pesquisa, teniendo en cuenta la variable independiente, tiene como finalidad extender la comprensión científica, explicar y revelar la situación problemática.

1.3.1. Estrategias competitivas

1.3.1.1 Mathews (2009) en su libro El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las Pymes, mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos, es por eso que el mayor desafío para todos los países es como mejorar constante y permanentemente en la carrera por la competitividad. Las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen una economía en crecimiento, como es el caso de Perú, contribuyen a una economía saludable. Se requiere generación de riqueza a través de la continua mejora de la

competitividad, en los ámbitos de la vida ya sea a nivel nacional, empresarial o individual.

A nivel empresarial, se define a la competitividad como la capacidad que posee una organización pública o privada, teniendo fines de lucro o no, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelven. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. En este sentido se considera una empresa competitiva a la que tiene capacidad de ofertar continuamente productos y servicios con atributos valorados por los clientes. Los mercados cambian y las exigencias de los consumidores también cambian y por eso es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

A nivel individual, es aplicable de la misma forma el concepto de competitividad, pues el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico, en otros.

1.3.1.2 Porter (1982) en su teoría de las cinco fuerzas de Porter “La esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. Por lo que se puede considerar que lo primordial es el ambiente o entorno más cercano de la empresa, ya que analizándolo se puede aportar ideas para la formulación de estrategias competitivas para la empresa en un ámbito nacional o internacional. Las cinco fuerzas de las que nos habla el autor, son las que intervienen en un sector industrial y se basan en los principales elementos del mercado que son:

Amenaza nuevos competidores. - El mercado o el segmento deja de ser tentador dependiendo de las barreras de entradas, si son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes en dicho mercado, estos suelen llegar con diferentes

recursos y nuevas capacidades para apoderarse de cierto porcentaje de este. Estas posibles barreras de entrada pueden ser la falta de experiencia, la lealtad del consumidor, capital requerido, por otro lado también podrían ingresar fácilmente si es que se ofertan productos o servicios de calidad superior a los existentes o con precios más atractivos al consumidor.

La rivalidad entre los competidores.- Para una empresa sería más complicado competir en un mercado o un segmento, donde sus competidores directos están posicionados exitosamente, o sean muy numerosos o los costos fijos sean altos, esto genera una guerra de precios constante, con campañas publicitarias agresivas , promociones y entradas de nuevos productos, en pocas palabras hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio. El análisis de la rivalidad entre competidores nos brinda la oportunidad de conocer las estrategias o ventajas competitivas y analizarlas frente a otras empresas rivales, cabe resaltar que a medida que se aumente la cantidad de estrategias el grado de rivalidad entre los competidores incrementara.

Poder de negociación de los proveedores. - Un mercado o sector de un mercado no se considera atractivo cuando los proveedores están bien organizados gremialmente, tengan recursos fuertes y pueden imponer sus condiciones al precio y volumen del pedido. Dicha situación puede tornarse más complicada, si los insumos que suministran no tienen sustitutos, o son pocos y de alto costo, más aun si son fuente principal para la elaboración de nuestro producto. Debido a esto se puede diseñar mejores estrategias a la hora de acordar las condiciones con nuestros proveedores, dependiendo del volumen de compra y la cantidad de materias primas sustitutas.

Poder negociación de los clientes.- Un mercado o un segmento será poco tentador siempre que los clientes están organizados , existan muchos productos sustitutos , el producto carezca de diferenciación al resto o es de muy alto costo para el cliente, por lo que a este podrían sustituirlo con la misma o menor cantidad de dinero fácilmente, a mayor organización de los consumidores mayores serán sus exigencias, las cuales estarán enfocadas en la reducción de precios , búsqueda de mayor calidad en los productos o servicios, por consiguiente la empresa tendrá una reducción en sus utilidades. La situación

puede empeorar si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse, en pocas palabras se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o clientes, cabe señalar que mayor será su capacidad de negociación si al no haber tanta demanda de productos, ellos puedan reclamar por precios más bajos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. - El mercado o segmento al que se desea ingresar pierde su atractivo si es que existen productos sustitutos reales o potenciales, esto puede empeorar si los sustitutos presentan mayor tecnología en su proceso de producción o reducen sus márgenes de utilidad de la empresa con la finalidad de ingresar con precios más bajos en el sector. La mejor manera de contrarrestar esta amenaza es básicamente prevenir antes que los consumidores opten por comprar un producto sustituto, o impedir que dichas empresas que ofrecen estos productos ingresen al mercado.

Además de acuerdo con Porter (1980) en su teoría de la ventaja competitiva una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores, es decir cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio , de esta manera el autor indica que se debe ser eficiente con los recursos para que el coste de oportunidad de estos sea inferior a lo que se pueda ganar , cabe resaltar que la ventaja competitiva se calcula en base al rendimiento promedio del sector, ya que no es suficiente que se supere el costo de capital para obtener ventaja competitiva si la competencia también lo hace . Por lo que lo el objetivo debe ser tener una rentabilidad más alta que los demás generando mayor competencia en el sector.

De manera que se puede definir a la ventaja competitiva como algo que la empresa realiza mejor que sus competidores , que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener vínculos mutuamente satisfactorios con los grupos de interés importantes para dichas empresas en otras palabras se puede entender que son las acciones que toma una empresa para introducirse con una mejor posición en una industria o sector, estas acciones pueden tener un sentido ofensivo o defensivo según las circunstancias con el principal objetivo de hacerle frente, con éxito, a los competidores ; con

esto se puede inferir que la empresa se caracteriza por que el público o cliente la considera conveniente y distinta frente a la competencia, que la hace ser preferible , recomendable y mejor que las demás frente a las necesidades de un mercado específico.

En este desarrollo de proyecto de investigación, se determina a cabo las dimensiones de liderazgo por costos, diferenciación y enfoque de la variable Estrategias competitivas.

1.3.1.2.1. Liderazgo por costos, lograr el liderazgo por costos se reduce a que una empresa se posiciona como el mejor productor ya que alcanza a tener el costo más abajo en su sector o industria. Un líder de costo debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confié en liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si al mismo tiempo, más de dos o más empresas intentan alcanzar el Liderazgo por costos, se vuelve en una estrategia dañina y desastrosa para todos en el sector, esto es logrado exitosamente a través de economías a escala por lo general. (Porter, 1980)

1.3.1.2.2. Para la siguiente dimensión, lograr diferenciación para una empresa quiere decir que esta intenta ser única en alguna dimensión en su sector o industria, además que esto es ampliamente apreciado por los consumidores. Cabe resaltar que alguien que intentar diferenciarse no puede olvidar su posición en costos. Por lo que siempre debe estar dispuesto a intentar reducir costos en todas las áreas, mientras su diferenciación no sea afectada; en el área de diferenciación, los costos deben ser inferiores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales, las dimensiones que pueden abarcar diferenciación en una empresa pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicios, imagen, entre otros. (Porter, 1980)

1.3.1.2.3. Mientras que para la dimensión de enfoque, significa que una empresa se propuso ser la mejor un segmento o grupo de segmentos. Dos variantes: Enfoque por costos y enfoque por diferenciación. (Porter, 1980) Estas tres estrategias nos dan una idea más certera de cómo una empresa puede tener ventaja competitiva sobre otra, siempre que esta superioridad o ventaja sea bien aprovechada es posible que pueda conservarse ya que con el tiempo siempre aparecerán nuevos competidores con ganas de generar rentabilidad en el sector. “Los principales peligros que una empresa debe enfrentar para conservar su ventaja competitiva que posee son la imitación y la sustitución” (Ghemawat, 1991), esto ocurre en el día a día, en todos los sectores, en todos los mercados del mundo ya sean de productos o servicios, todos pueden perder la durabilidad de su ventaja competitiva, debido a esto las empresas deben estar en constante búsqueda de nuevas estrategias y maneras de ser superiores, además de indagar y explorar nuevos conocimientos e información ya que estos también son factores para crear competitividad.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema principal

- ¿En qué medida utilizan las estrategias competitivas las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015?

1.4.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida utilizan la estrategia de Liderazgo por costo las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015?
- ¿En qué medida utilizan la estrategia de Diferenciación las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015?
- ¿En qué medida utilizan la estrategia de Enfoque las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015?

1.5. Justificación del estudio

Nuevo conocimiento teórico y concreto que podrán ser usados especialmente por los pequeños empresarios a la hora de comercializar al extranjero, sabrán que las exportadoras de ropa deportiva son capaces de satisfacer las necesidades de sus respectivos mercados.

Finalizada la presente investigación se podrá aplicar los resultados en las exportaciones de ropa deportiva, ya que los empresarios podrán saber qué estrategia competitiva es la más utilizada por nuestros exportadores de ropa deportiva de Lima, teniendo esto como una referencia confiable para buscar competitividad.

El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, con llevan a poder utilizar los resultados para futuras investigaciones a mayor profundidad en cada estrategia competitiva, lo cual resolvería nuevas interrogantes para los exportadores peruanos de ropa deportiva,

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo Principal

- Identificar en qué medida utilizan las estrategias competitivas las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Liderazgo por costo las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015.
- Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Diferenciación las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015.

- Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Enfoque las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015

II. METODO

2.1. Diseño de la investigación

El tipo de investigación fue aplicada, ya que sus resultados fueron utilizados inmediatamente en la solución de problemas empresariales cotidianos. Vara (2012)

La presente investigación fue de nivel descriptivo, puesto que selecciono las características fundamentales del objeto de estudio y escribe detalladamente las partes. Bernal (2010)

La presente investigación utilizo un diseño no experimental, ya que es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir se trata de investigación donde no hacemos varia intencionadamente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Hernández (2007)

2.2. Variable y operacionalización

| Operacionalización de las variables | | | | |
|-------------------------------------|--|---|----------------------|--|
| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores |
| Estrategias Competitivas | Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, en la que ocurre dicha competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. | Se refiere a la actividad o actividades que desarrollan las empresas mediante esfuerzos de cooperación en procesos de producción y mercado con el objetivo de optimizar sus resultados. | Liderazgo por Costos | Más bajo costo en su industria Paridad Economía a escala |
| | | | Diferenciación | Único Características diferenciales Distribución , producto o servicio |
| | | | Enfoque | Segmento Enfoque por costos Enfoque por diferenciación |

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación o es el conjunto de todas las unidades del muestreo. Bernal (2010) . Se toma como población a todas las pequeñas y medianas empresas exportadoras (Pymes) de ropa deportiva del departamento de Lima que fueron 66 (SIICEX).

2.3.2. Muestra

Mientras que la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Bernal (2010)

La presente investigación tiene un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que las muestras seleccionadas son accesibles para investigar, por lo que se tomó como muestra 30 Pymes exportadoras de ropa deportiva en el departamento de Lima.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos , validez confiabilidad

2.4.1. Técnicas

La presente investigación uso la técnica de recolección de datos que es la encuesta cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, orientado a obtener información sobre las estrategias competitivas para las Pymes exportadores de ropa deportiva de Lima en 2015. Para obtener esta información se realizaron preguntas relacionadas a las Pymes exportadoras de ropa deportiva para saber en qué medida utilizan las estrategias competitivas.

2.4.2. Instrumento

El instrumento de recolección fue cuestionario, ya que, estuvo conformado por 27 ítems dirigidos a las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima Metropolitana, con una alternativa de escala de Likert. Es un cuestionario porque la técnica de investigación fue recolección de datos.

2.4.3. Validez


La validez del instrumento fue realizado mediante juicio de experto. Este proceso comprendió la validez del contenido del cuestionario, es decir el instrumento.

| JUEZ | TOTAL |
|-------------------------|-------|
| Navarro Soto Fabiola C. | 70% |
| Pacheco Infante Danny | 80% |
| Cosio Borda Ricardo F. | 75% |
| Total | 75% |

2.4.4. Confiabilidad

Las unidades muestrales encuestadas llenaron el cuestionario que posteriormente fueron ingresados a una hora de cálculo para luego exportarlos al SPSS versión 22, en donde se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach.

El referido coeficiente alcanzo un valor mayor a 70% (equivalente .666) , indicando que el instrumento es confiable y valido.



| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .666 | 27 |

2.5. Método de Análisis de datos

Es caso de investigación de tipo descriptivo, el método de análisis de efectuó teniendo en cuenta los procedimientos siguientes:

Estadística descriptiva, que tuvo como función conocer el comportamiento de las variables y las dimensiones. Posteriormente, la distribución de los datos, cuya función fue conocer si los datos tenían una distribución normal o no, además para describir estadística paramétrica.

Se utilizó los estadísticos adecuados considerando la distribución de los datos.

2.6. Aspectos Éticos

Se respetó la propiedad intelectual de los autores de las bibliografías consultadas, asimismo, en las citas utilizando el estilo APA.

Este ítem fue corroborado por el uso del software TURNITIN, encargado de evaluar la similitud entre la investigación y su correspondiente en la base de datos del referido software.

III. RESULTADOS

Las estrategias competitivas utilizadas por las Pymes exportadoras de ropa deportiva en “Lima, 2016”, está condicionada a muchos factores, contexto en el que se realizó esta investigación en 30 pequeñas y medianas empresas, cuyo componente problemático y conceptual se presenta en la introducción y complementado con el estudio empírico en este capítulo organizado por la descripción de datos.

Con el propósito de conocer en qué medida los empresarios exportadores de ropa deportiva utilizan las estrategias competitivas en sus respectivas dimensiones, se evaluó el liderazgo por costos, la diferenciación y el enfoque.

3.1. Descripción de datos

3.1.1. Estrategias competitivas

| | | |
|-----------------------------|----------|-------|
| N | Válido | 30 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 86,77 |
| Mediana | | 87,00 |
| Moda | | 87 |
| Desviación estándar | | 4,869 |
| Asimetría | | ,384 |
| Error estándar de asimetría | | ,427 |
| Curtosis | | ,429 |
| Error estándar de curtosis | | ,833 |
| Mínimo | | 77 |
| Máximo | | 99 |
| Percentiles | 25 | 83,75 |
| | 50 | 87,00 |
| | 75 | 89,00 |

En la Tabla 1 se muestra que, el promedio de “Estrategias competitivas” en 30 de los encuestados fue de 86.77 (RANGO DE 27-135) teniendo los datos concentrados entre 81,901 – 91,369 (evidenciado en tabla), teniendo 87 como el valor mas repetido en el 16,7% de ellos. Así mismo la calificación mínima fue de 77 y la máxima de 99. La distribución de los datos se encontraban sesgadas a los menores valores (Asimetría= 0,384) y la gran mayoría de valores fueron de nivel “ Regular” (Curtosis= 0,429)

Tabla 1 Estrategias Competitivas

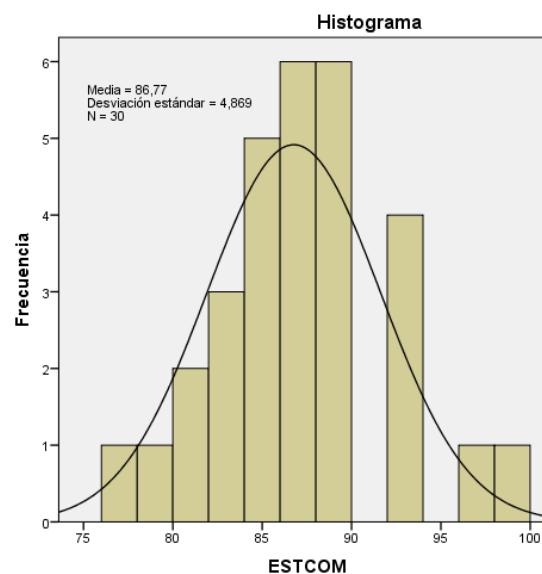
| Estrategias competitivas | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Regular (66-87) | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | Buena (88-109) | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 2 Estrategias competitivas

En la Tabla 2, se muestra que: el 60% de los encuestados lograban un nivel “Regular” en las Estrategias competitivas y sólo en 40% de ellos resultó “Buena”

| Estrategias competitivas | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 77 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | 79 | 1 | 3,3 | 3,3 | 6,7 |
| | 81 | 2 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| | 82 | 2 | 6,7 | 6,7 | 20,0 |
| | 83 | 1 | 3,3 | 3,3 | 23,3 |
| | 84 | 3 | 10,0 | 10,0 | 33,3 |
| | 85 | 2 | 6,7 | 6,7 | 40,0 |
| | 86 | 1 | 3,3 | 3,3 | 43,3 |
| | 87 | 5 | 16,7 | 16,7 | 60,0 |
| | 88 | 3 | 10,0 | 10,0 | 70,0 |
| | 89 | 3 | 10,0 | 10,0 | 80,0 |
| | 92 | 3 | 10,0 | 10,0 | 90,0 |
| | 93 | 1 | 3,3 | 3,3 | 93,3 |
| | 96 | 1 | 3,3 | 3,3 | 96,7 |
| | 99 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 3 Estrategias competitivas



Estrategias Competitivas

3.1.1.1. Liderazgo por costos

| | | |
|-----------------------------|----------|-----------------|
| N | Válido | 30 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 25,40 |
| Mediana | | 25,00 |
| Moda | | 24 ^a |
| Desviación estándar | | 3,359 |
| Asimetría | | -,168 |
| Error estándar de asimetría | | ,427 |
| Curtosis | | -,732 |
| Error estándar de curtosis | | ,833 |
| Mínimo | | 19 |
| Máximo | | 31 |
| Percentiles | 25 | 23,00 |
| | 50 | 25,00 |
| | 75 | 28,00 |

En la Tabla 4, se muestra que, el promedio de “Liderazgo por costos” en 30 de los encuestados fue de 25.40 (rango de 8 - 45) teniendo los datos concentrados entre 22.041 – 28.759 (evidenciado en Tabla 6), teniendo 24,25,27,28 como los valores más repetido en el 13.3% de cada uno de ellos. Así mismo, la calificación mínima fue 19 y máxima 31. La distribución de los datos se encontraban sesgadas a los menores valores (Asimetría = -0.168) y la gran mayoría de valores fueron de nivel “Regular” (Curtosis = 0.732).

Tabla 4 Liderazgo por costos

| Liderazgo por costos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | | | | |
| Malo (16-23) | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| Regular (24-31) | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

En la Tabla 2, se muestra que: el 73.3% de los encuestados lograban un nivel “Regular” en la dimensión Liderazgo por costos y sólo en 26,7% de ellos resultó “Malo”

Tabla 5 Liderazgo por costos

| Liderazgo por costos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | | | | |
| 19 | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 20 | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| 22 | 2 | 6,7 | 6,7 | 20,0 |
| 23 | 2 | 6,7 | 6,7 | 26,7 |
| 24 | 4 | 13,3 | 13,3 | 40,0 |
| 25 | 4 | 13,3 | 13,3 | 53,3 |
| 26 | 1 | 3,3 | 3,3 | 56,7 |
| 27 | 4 | 13,3 | 13,3 | 70,0 |
| 28 | 4 | 13,3 | 13,3 | 83,3 |
| 29 | 1 | 3,3 | 3,3 | 86,7 |
| 30 | 2 | 6,7 | 6,7 | 93,3 |
| 31 | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

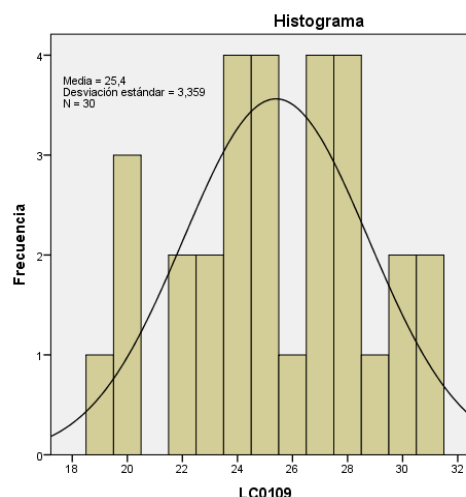


Tabla 6 liderazgo por costos

3.1.1.2. Diferenciación

| | | |
|-----------------------------|----------|-------|
| N | Válido | 30 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 30,40 |
| Mediana | | 31,00 |
| Moda | | 31 |
| Desviación estándar | | 1,923 |
| Asimetría | | -,585 |
| Error estándar de asimetría | | ,427 |
| Curtosis | | ,265 |
| Error estándar de curtosis | | ,833 |
| Mínimo | | 26 |
| Máximo | | 34 |
| Percentiles | 25 | 29,00 |
| | 50 | 31,00 |
| | 75 | 32,00 |

En la Tabla 7, se muestra que, el promedio de “Diferenciación” en 30 de los encuestados fue de 30.40 (rango de 8 - 45) teniendo los datos concentrados entre 28.477 – 32.323 (evidenciado en Tabla 9), teniendo a 31 como el valor más repetido en el 23.3% de uno de ellos. Así mismo, la calificación mínima fue 26 y máxima 34. La distribución de los datos se encontraban sesgadas a los menores valores (Asimetría =-0.585) y la gran mayoría de valores fueron de nivel “Regular” (Curtosis =0.265).

Tabla 7 Diferenciación

| Diferenciación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Regular (24-31) | 21 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| Bueno (32-39) | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

En la Tabla 8, se muestra que: el 70% de los encuestados lograban un nivel “Regular” en la dimensión Diferenciación y sólo en 30% de ellos resultó “Bueno”

Tabla 8 Diferenciación

| Diferenciación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido 26 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| 28 | 3 | 10,0 | 10,0 | 16,7 |
| 29 | 3 | 10,0 | 10,0 | 26,7 |
| 30 | 6 | 20,0 | 20,0 | 46,7 |
| 31 | 7 | 23,3 | 23,3 | 70,0 |
| 32 | 6 | 20,0 | 20,0 | 90,0 |
| 33 | 2 | 6,7 | 6,7 | 96,7 |
| 34 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

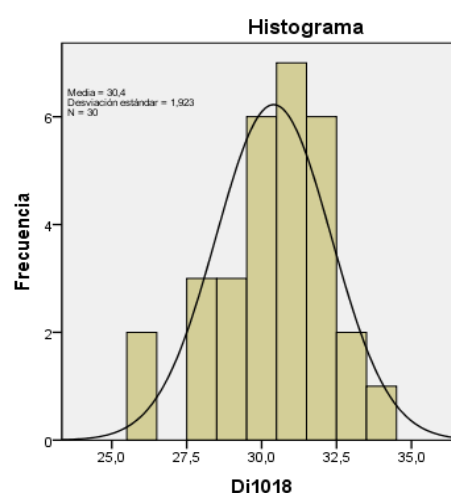


Tabla 9 Diferenciación

3.1.1.3. Enfoque

| | | |
|-----------------------------|----------|-------|
| N | Válido | 30 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 30,97 |
| Mediana | | 31,00 |
| Moda | | 31 |
| Desviación estándar | | 1,671 |
| Asimetría | | ,199 |
| Error estándar de asimetría | | ,427 |
| Curtosis | | -,204 |
| Error estándar de curtosis | | ,833 |
| Mínimo | | 28 |
| Máximo | | 35 |
| Percentiles | 25 | 30,00 |
| | 50 | 31,00 |
| | 75 | 32,00 |

En la Tabla 10, se muestra que, el promedio de “Enfoque” en 30 de los encuestados fue de 30.97 (rango de 8 - 45) teniendo los datos concentrados entre 29.299 – 32.641 (evidenciado en Tabla 12), teniendo a 31 como el valor más repetido en el 23.3% de uno de ellos. Así mismo, la calificación mínima fue 28 y máxima 35. La distribución de los datos se encontraban sesgadas a los menores valores (Asimetría = -0.199) y la gran mayoría de valores fueron de nivel “Regular” (Curtosis = 0.204).

Tabla 10 Enfoque

KEn1927

| Enfoque | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Regular (24-31) | 21 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| | Bueno (32-39) | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

En la Tabla 11, se muestra que: el 70% de los encuestados lograban un nivel “Regular” en la dimensión Diferenciación y sólo en 30% de ellos resultó “Bueno”

Tabla 11 Enfoque

| Enfoque | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 28 | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | 29 | 4 | 13,3 | 13,3 | 20,0 |
| | 30 | 6 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 31 | 7 | 23,3 | 23,3 | 63,3 |
| | 32 | 5 | 16,7 | 16,7 | 80,0 |
| | 33 | 5 | 16,7 | 16,7 | 96,7 |
| | 35 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

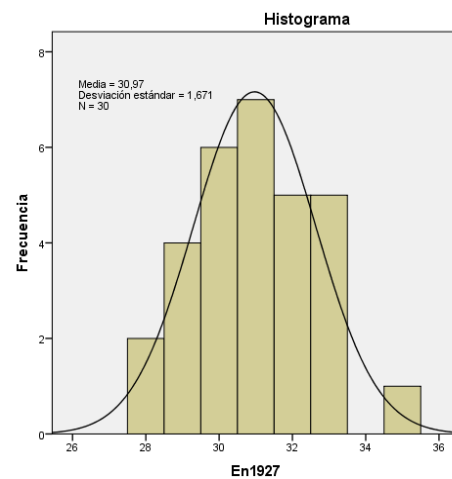


Tabla 12 Enfoque

IV. DISCUSION

Este ítem tiene como propósito determinar la relación entre las variables de investigación. Se analizaron tesis similares a esta investigación y después de haber aplicado las técnicas de investigación, se procede a realizar el análisis de resultados encontrándose que:

Gonzales en su investigación titulada Gestión empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la Victoria 2013, nos da como resultado que alrededor del 60% de las Mypes no presentan una adecuada aplicación de los factores logística, tecnología o innovación, además que no están al tanto de las leyes que podrían ofrecerles beneficios , lo cual presenta relación con la presente investigación, ya que coinciden en que las empresas exportadoras de ropa deportiva carecen de buena logística y tecnología, mas no de innovación, que es el punto más relevante por parte de estas a la hora de competir en el extranjero .

Begazo en su investigación titulada La pequeña empresa de confecciones en Villa el Salvador y su competitividad, para obtener el grado académico de Maestro en la Universidad Nacional Federico Villareal, sus resultados no coinciden con la presente investigación, debido a que sus resultados no están enfocados en estrategias competitivas, sin embargo presenta similitud al momento de buscar una mayor participación en el mercado internacional, promoviendo la competitividad en cualquier ámbito de la empresa.

Barreto y García en su investigación titulada Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección en Venezuela, como resultado se obtuvo que aún había necesidad de mejorar el nivel competitivo de las empresas para su supervivencia , por lo que el modelo presentado para organizar estas empresas fue aceptado por parte de la mayoría, teniendo en cuenta la cooperación y organización como fuente de competitividad, lo cual no coincide con las estrategias presentadas en esta investigación .

V. CONCLUSIONES

En esta investigación se observó que las Pymes exportadoras de ropa deportiva en Lima hace un uso moderado de las estrategias competitivas.

- Los resultados mostraron que solo el 40 % de las Pymes exportadora de ropa deportiva presentan una utilización “Buena” de las estrategias competitivas, mientras que el 60% restante las utiliza en una medida “Regular”
- Para la estrategia de Liderazgo por costos se halló que el 73.3% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “regular”, y el 26,7% presento una utilización mala de esta estrategia.
- Para la estrategia de Diferenciación se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30%% presento una utilización “Buena” de esta estrategia.
- Para la estrategia de Enfoque se halló que el 70% de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima la utiliza en medida “Regular”, y el 30% presento una utilización “Buena “de esta estrategia.

VI. RECOMENDACIONES

- La culminación de esta investigación, permitió evidenciar que gran parte de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015, están utilizando regularmente las estrategias competitivas, aún más cuando se tratan de las estrategias de Diferenciación y Enfoque.
- Debido a esto podemos recomendar a las pymes exportadoras de ropa deportiva que se orienten a utilizar específicamente la estrategia de enfoque por diferenciación, ya que al ser pymes no cuentan con la tecnología suficiente para desenvolverse adecuadamente en las otras dos estrategias competitivas; pero si cuentan con las capacidades suficientes para triunfar en un nicho de mercado.
- Asimismo recomendar a los futuros investigadores de este tema, que se permitan indagar más a fondo, sobre el impacto que puede generar la utilización de la estrategia de enfoque por diferenciación.
- Además se recomienda incrementar el número de unidades muestrales a fin de corroborar los resultados de esta investigación, también capacitación a las unidades muestrales a fin de homogenizar los conceptos sobre los ítems definidos en el instrumento, y que los estudios previos de las variables puedan ser utilizados con sus sinónimos a fin de facilitar investigaciones similares.

VII. REFERENCIAS

- Barreto; T. y García, M. (2005). *Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección en Venezuela*. Cayapa. Revista venezolana de Economía Social. N° 10. pp. 99-133
- Begazo, J.(1996): *La pequeña empresa de confecciones en Villa El Salvador y su competitividad*; (tesis de maestría); en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- BERNAL, C. Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editorial Pearson 3° edición .
- Camisón, C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa; Revista Asturiana de Economía- España. N°6, pp. 63-102
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria-2013 (tesis de pregrado)*; en la Universidad San Martín de Porres-Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf
- Mathews, J. El significado de la competitividad y oportunidades Internacionalización para las MYPES. Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional. Perú. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/184/Guia_06_Competitividad_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PORTER, M. (1980) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: compañía editorial Continental s.a. de c.v.

- Ventaja competitiva (2007). Recuperado de :
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

ANEXO

Anexo 01: Matriz de consistencia

| PROBLEMA | OBEJTIVOS | Operacionalización de las variables | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--|--|----------------------|---|
| Problema general | Objetivo principal | Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores |
| ¿En qué medida utilizan las estrategias competitivas las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015? | Identificar en qué medida utilizan las estrategias competitivas las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015 | Estrategias Competitivas | En la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, en la que ocurre dicha competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. | Se refiere a la actividad o actividades que desarrollan las empresas mediante esfuerzos de cooperación en procesos de producción y mercado con el objetivo de optimizar sus resultados | Liderazgo por Costos | <ul style="list-style-type: none"> •Más bajo costo en su industria •Paridad •Economía a escala |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | | | | Diferenciación | <ul style="list-style-type: none"> •Único •Características diferenciales •Distribución , producto o servicio |
| ¿En qué medida utilizan la estrategia de Liderazgo por costo las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015? | Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Liderazgo por costo las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015 | | | | | |
| ¿En qué medida utilizan la estrategia de Diferenciación las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015? | Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Diferenciación las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015 | | | | Enfoque | <ul style="list-style-type: none"> •Segmento •Enfoque por costos •Enfoque por diferenciación |
| ¿En qué medida utilizan la estrategia de Enfoque las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015? | Identificar en qué medida utilizan la estrategia de Enfoque las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015 | | | | | |

Anexo 02: Tabla de confiabilidad

| Estadísticas de total de elemento | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| ÍTEMS | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| LC1 | 90,00 | 24,000 | ,488 | ,624 |
| LC2 | 88,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| LC3 | 89,40 | 19,300 | ,852 | ,550 |
| LC4 | 88,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| LC5 | 89,60 | 29,800 | -,234 | ,691 |
| LC6 | 88,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| LC7 | 88,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| LC8 | 89,40 | 42,800 | -,926 | ,831 |
| LC9 | 88,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| Di10 | 89,80 | 24,200 | ,285 | ,653 |
| Di11 | 88,80 | 23,700 | ,881 | ,601 |
| Di12 | 88,00 | 27,000 | ,323 | ,651 |
| Di13 | 88,60 | 28,300 | ,017 | ,673 |
| Di14 | 88,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| Di15 | 88,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| Di16 | 88,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| Di17 | 89,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| Di18 | 89,00 | 34,500 | -,661 | ,751 |
| En19 | 89,00 | 21,500 | ,838 | ,576 |
| En20 | 88,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| En21 | 88,00 | 25,500 | ,664 | ,628 |
| En22 | 89,60 | 23,800 | ,861 | ,603 |
| En23 | 87,60 | 28,300 | ,017 | ,673 |
| En24 | 89,40 | 28,800 | -,062 | ,675 |
| En25 | 88,40 | 28,800 | -,062 | ,675 |
| En26 | 88,20 | 28,700 | ,000 | ,667 |
| En27 | 89,40 | 26,300 | ,480 | ,641 |

Anexo 03: Instrumento de recolección de datos

Encuesta

Buenos días/tardes estimado(a), estoy realizando una encuesta para el desarrollo de un proyecto de investigación, en el cual tengo que recopilar datos de las Estrategias competitivas de las Pymes exportadoras de ropa deportiva de Lima en 2015. Le agradezco de antemano por tomarse su tiempo y haber respondido la encuesta.

Marque con una (x) la alternativa más conveniente según su criterio

1 = Muy en desacuerdo

2 = Desacuerdo

3 = Ni acuerdo ni desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

| Cuestionario | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------|------------|--------------------------|---------------|-------------------|
| Variable : Estrategias competitivas | | | | | | |
| Dimensiones | Indicadores | Valores de escala | | | | |
| | | Muy de acuerdo | De acuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Liderazgo Por costos | Mas bajo costo en su industria | | | | | |
| | Su empresa tiene el costo más bajo en su sector | | | | | |
| | La empresa realiza controles de costos y gastos indirectos | | | | | |
| | La empresa invierte en tecnología para la producción | | | | | |
| | Paridad | | | | | |
| | La empresa está bien posicionada en el mercado | | | | | |
| | Cuentan con pocos competidores | | | | | |
| | La empresa compite con los líderes del sector | | | | | |
| | Economía a escala | | | | | |
| | Producen grandes cantidades | | | | | |
| | Los pedidos que realizan son pequeños | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | La empresa invierte en nueva maquinaria | | | | | |
| Diferencia ción | Único | | | | | |
| | Su producto es único en el mercado | | | | | |
| | Presentan innovación constante en sus productos | | | | | |
| | La gente percibe como una buena compra a su producto | | | | | |
| | Características diferenciales | | | | | |
| | Utilizan el valor agregado en sus productos | | | | | |
| | Su producto es diferente a los demás | | | | | |
| | La calidad es una de sus mejores características | | | | | |
| | Distribución | | | | | |
| | Se cumple con los requisitos internacionales | | | | | |
| | Usan las redes sociales para llegar a su publico | | | | | |
| | El marketing es fomentado en su empresa | | | | | |
| Enfoque | Segmento | | | | | |
| | Se Busca constantemente nichos de mercado | | | | | |
| | Su producto se dirige hacia un público específico | | | | | |
| | Sabe lo que realmente desean los consumidores en su sector | | | | | |
| | Enfoque por costos | | | | | |
| | Es líder en un nicho de mercado | | | | | |
| | La tecnología es un problema para su empresa | | | | | |
| | Reducen constantemente los costos de distribución y fabricación | | | | | |
| | Enfoque por diferenciación | | | | | |
| | Busca nuevas alternativas de producto para su público objetivo | | | | | |
| | Realizan estudios sobre las tendencias en su publico | | | | | |
| | Presentan modelos originales en sus productos | | | | | |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Cosío Borda Ricardo Fernando
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UCV
 1.3. Especialidad del validador: NEGOCIOS INTERNACIONALES
 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario
 1.5. Título de la investigación: Estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva del
 1.6. Autor del instrumento: Carlos Miguel Velásquez Mendoza

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS | INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|------------------------|--|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico. | | | | 75% | |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas observables. | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | | |
| 4. Suficiencia | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | | |
| 5. Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias. | | | | | |
| 6. Consistencia | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | | |
| 7. Coherencia | Entre los índices, indicadores y dimensiones. | | | | | |
| 8. Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | |
| 9. Pertinencia | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. | | | | | |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN | | | | | 75% | |

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Primera Variable:

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Ítem 1 | /// | | |
| Ítem 2 | /// | | |
| Ítem 3 | /// | | |
| Ítem 4 | /// | | |
| Ítem 5 | /// | | |
| Ítem 6 | /// | | |
| Ítem 7 | /// | | |
| Ítem 8 | /// | | |
| Ítem 9 | /// | | |
| Ítem 10 | /// | | |
| Ítem 11 | /// | | |
| Ítem 12 | /// | | |
| Ítem 13 | /// | | |

OFICINA DE INVESTIGACIÓN UCV – LIMA ESTE - 2015


| | | | |
|---------|---|--|--|
| Ítem 14 | / | | |
| Ítem 15 | / | | |
| Ítem 16 | / | | |
| Ítem 17 | / | | |
| Ítem 18 | / | | |
| Ítem 19 | / | | |
| Ítem 20 | / | | |
| Ítem 21 | / | | |
| Ítem 22 | / | | |
| Ítem 23 | / | | |
| Ítem 24 | / | | |
| Ítem 25 | / | | |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 75 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (☒) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del experto informante.

DNI. N° 70586255 Teléfono N° 983339857

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: NAVARRO SOTO FABIANA C.
 1.2. Cargo e institución donde labora: DIRECTORA UCV
 1.3. Especialidad del validador: NEGOCIOS INTERNACIONALES
 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario
 1.5. Título de la investigación: Estrategias competitivas para las Pymes exportadoras de ropa deportiva de línea
 1.6. Autor del instrumento: Carlos Miguel Velásquez Mendoza

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS | INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|------------------------|--|----------------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico. | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas observables. | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | | |
| 4. Suficiencia | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | | |
| 5. Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias. | | | | | |
| 6. Consistencia | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | | |
| 7. Coherencia | Entre los índices, indicadores y dimensiones. | | | | | |
| 8. Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | |
| 9. Pertinencia | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. | | | | | |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN | | | | | 70% | |

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Primera Variable:

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|----------------------------|--------------|
| Ítem 1 | /// | | |
| Ítem 2 | /// | | |
| Ítem 3 | /// | | |
| Ítem 4 | /// | | |
| Ítem 5 | /// | | |
| Ítem 6 | /// | | |
| Ítem 7 | /// | | |
| Ítem 8 | /// | | |
| Ítem 9 | /// | | |
| Ítem 10 | /// | | |
| Ítem 11 | /// | | |
| Ítem 12 | /// | | |
| Ítem 13 | /// | | |

OFICINA DE INVESTIGACIÓN UCV – LIMA ESTE - 2015

| | | | |
|---------|--|--|--|
| Ítem 14 | | | |
| Ítem 15 | | | |
| Ítem 16 | | | |
| Ítem 17 | | | |
| Ítem 18 | | | |
| Ítem 19 | | | |
| Ítem 20 | | | |
| Ítem 21 | | | |
| Ítem 22 | | | |
| Ítem 23 | | | |
| Ítem 24 | | | |
| Ítem 25 | | | |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


 Firma del experto informante.

DNI. N° 21010733 Teléfono N° 99859592

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Pacheco Infante, Danny
 1.2. Cargo e institución donde labora: Afesor e Investigador UCV
 1.3. Especialidad del validador: Adm. Negocios Internacional
 1.4. Nombre del instrumento: Encuesta
 1.5. Título de la investigación: Estrategias competitivas para las pymes exportadoras de ropa deportiva de la
 1.6. Autor del instrumento: Carlos Miguel Velázquez Mendoza

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS | INDICADORES | Deficiente 00-20% | Regular 21-40% | Buena 41-60% | Muy buena 61-80% | Excelente 81-100% |
|------------------------|--|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico. | | | | 80 | |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas observables. | | | | 80 | |
| 3. Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | 80 | |
| 4. Suficiencia | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | 80 | |
| 5. Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias. | | | | 80 | |
| 6. Consistencia | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | 80 | |
| 7. Coherencia | Entre los índices, indicadores y dimensiones. | | | | 80 | |
| 8. Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | 80 | |
| 9. Pertinencia | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. | | | | 80 | |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN | | | | | 80 | |

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Primera Variable:

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Ítem 1 | / | | |
| Ítem 2 | / | | |
| Ítem 3 | / | | |
| Ítem 4 | / | | |
| Ítem 5 | / | | |
| Ítem 6 | / | | |
| Ítem 7 | / | | |
| Ítem 8 | / | | |
| Ítem 9 | / | | |
| Ítem 10 | / | | |
| Ítem 11 | / | | |
| Ítem 12 | / | | |
| Ítem 13 | / | | |

OFICINA DE INVESTIGACIÓN UCV – LIMA ESTE - 2015

| | | | |
|---------|-----|--|--|
| Ítem 14 | /// | | |
| Ítem 15 | /// | | |
| Ítem 16 | /// | | |
| Ítem 17 | /// | | |
| Ítem 18 | /// | | |
| Ítem 19 | /// | | |
| Ítem 20 | /// | | |
| Ítem 21 | /// | | |
| Ítem 22 | /// | | |
| Ítem 23 | /// | | |
| Ítem 24 | /// | | |
| Ítem 25 | /// | | |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: LIMA 11/12/15



Firma del experto informante.

DNI. N° 10300833 Teléfono N° 959175315